

Mejerifusionen som misslyckades

När aktiebolag expanderar är det vanligt att detta sker genom uppköp av andra företag. Bolaget kan genom en aktieemission få in nytt kapital och det är angeläget för den köpande parten, att få full kontroll över det köpta företaget.

När kooperativa företag expanderar sker det i regel genom fusioner. Då krävs inga nya pengar på bordet och de fusionerande företagen, är ofta så pass lika varandra att konflikt-riskerna kan hanteras.

KAPSEJSADE FUSIONSFÖRSÖK

Det är dock inte alltid som det lyckas att fusionera två kooperativa föreningar. Särskilt svårt blir det när fusionsparterna finns i olika länder. Sådana svåra fusionsförhandlingar är ämnet för en rapport som är författad av tre holländska forskare – P.W. Blokland, H. van der Meulen och J. Bijman.

Författarna granskar två kapsejsade fusionsförsök. Det ena handlar om Arla Foods diskussioner med den holländska mejeriföreningen Campina under våren 2005. Det andra fallet rör DOC Kaas och DMK – som är mejeriföreningar i Nederländerna respektive i Tyskland.

Båda dessa fusionsförsök gick i stöpet. I det följande presenteras vad författarna genom intervjuer, tidningsreportage och annat kom fram till, rörande Arla Foods förhandlingar med Campina.

EN RAD HINDER

När fusionsförslaget presenterades, var det med starka argument. Nu skulle världens största mejeriförening etableras. Arla och Campina kompletterade varandra väl beträffande marknads-täckning och båda arbetade utifrån samma filosofi – med vidareförädling av mjölkråvaran. Med hopslagna pengapåsar skulle det bli ännu mer av nya produkter som skulle kunna säljas till bra priser på stora marknader. Böndernas avräkningspris skulle kunna höjas.

Det fanns dock en rad hinder. Ett var placeringen av huvudkontoret för det fusionerade företaget. Holländarna tyckte att det var svårt att resa till Århus. De ville att Arla-Campina skulle arbeta från Köpenhamn. Det förslaget tilltalade svenskarna i Arla Foods styrelse, medan danskarna var emot. Det skulle ju bli en åderlätning av den duktiga medarbetarskaran – som inte ville flytta från Jylland till Själland. Lika illa var att jylländska mjölkbönder satte igång med en aktion, som de danska styrelseledamöterna inte kunde bortse ifrån.

TYGLA DANSKARNA

Snart gick det upp för danskarna, varför de svenska styrelseledamöterna var relativt positiva till fusionstanken. Campinas

styrelseordförande vid tidpunkten för fusionsförhandlingarna, säger i en intervju att svenskarna genom en fusion ville bryta den danska dominansen inom Arla Foods. Kanske skulle svenskarna och holländarna ibland kunna gå ihop och tygla danskarna. Vidare skulle ett köpenhamnskt huvudkontor föranleda fler svenska medarbetare.

I det läget började danskarna i styrelsen dra öronen åt sig. De kunde ju inte ha motsättningar med den svenska delen av styrelsen, med medarbetarna i Århus och med de viktiga jylländska mjölkbönderna.

KOMMUNIKATIONSPROBLEM

Apropå personliga maktintressen, kommer författarna in på personkemin mellan de ledande i Arla Foods och Campina. Idén till fusionen kom visserligen från de båda föreningarnas vd:ar, men det visade sig snart att Campinas vd var ett bekymmer. Arla Foods-folket hade problem att kommunicera med denna person. Han var "arrogant", skriver de tre rapportförfattarna. Så snart det dök upp en fråga att diskutera, hade Campinas vd ett direkt svar. Det verkade som om han inte ville förhandla.

När Campina år 2009 började fusionsförhandla med den stora holländska mejeriföreningen Friesland, ställde Friesland som krav att Campinas vd först skulle avsättas. Så blev det också.

OLIKA FINANSIELLA STRUKTURER

Den avgörande förklaringen till förhandlingarnas sammanbrott, var de båda föreningarnas finansiella struktur. Medan Arla Foods vid det tillfället var till helt dominerande del finansierat av kollektivt kapital, hade Campina en blandning av både kollektivt kapital och kapital – som stod på öronmärkta medlemskonton.

När de holländska medlemmarna avslutade sin mjölkproduktion skulle de få ut det personligt ägda kapitalet – vilket betydde att Campinas finanser var svaga, menade Arla Foods-folket. Enligt dansk lag betraktas sådant individuellt kapital som föreningens skuld till medlemmarna. Vidare skulle Campinas finansieringsmodell få olyckliga skattekonsekvenser för en dansk förening.

Rapporten ingår i en serie av undersökningar som EU-kommissionens generaldirektorat för lantbruk och landsbygdsutveckling har beställt från ett konsortium av europeiska forskare.

Jerker Nilsson, Institutionen för ekonomi, SLU Uppsala

